



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

MANUAL DE LIDERAZGO PARA LAS MUJERES



ÍNDICE

	Página
Introducción.....	3
De la autora.....	4
Los objetivos generales y los específicos.....	5
La propuesta metodológica.....	5
<u>Módulo 1: La construcción social del género.....</u>	7
1.1- La definición y los objetivos.....	8
1.2- La identidad.....	8
1.3- La visibilización y la participación de la mujer.....	9
1.4- Las conclusiones.....	9
<u>Módulo 2: El liderazgo femenino.....</u>	10
2.1- Las características y las funciones del liderazgo.....	11
2.2- Las técnicas para ejercer un liderazgo eficaz.....	12
2.3- La inteligencia emocional en la construcción del liderazgo.....	13
2.3.1- Las habilidades sociales.....	15
2.4- Las recomendaciones.....	16
<u>Módulo 3: El clima organizacional.....</u>	17
3.1- La definición y las dimensiones relevantes.....	17
3.1.1- Los motivadores laborales.....	18
3.1.2- Las metas organizacionales.....	20
3.1.3- Los canales comunicativos.....	21
3.1.4- La retroalimentación positiva.....	23
3.2- Las conclusiones.....	23
<u>Módulo 4: Las relaciones de equidad.....</u>	24
4.1- Los valores fundamentales del trabajo en equipo.....	24
4.1.1- El respeto, la participación y la tolerancia.....	25
4.2- La construcción social de lo masculino y de lo femenino.....	25
4.2.1- La dimensión cognitiva, emocional y conductual.....	26
4.3- Las recomendaciones.....	26
<u>Módulo 5: La autoeficacia percibida en el ejercicio del liderazgo.....</u>	27
5.1- La definición y las dimensiones relevantes.....	27
5.1.1- Los valores, las actitudes y las expectativas.....	28
5.1.2- La formación y la influencia.....	28
5.2- Las recomendaciones.....	29
<u>Módulo 6: La resolución de los conflictos y la negociación.....</u>	29
6.1- Las técnicas de mediación en la solución de problemas.....	30
6.1.1- La reconceptualización.....	31
6.2- Las técnicas y las estrategias de la negociación.....	31
6.2.1- La agenda de las metas y la planificación de los objetivos.....	32
6.3- Las conclusiones finales.....	32
Bibliografía.....	33



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

INTRODUCCIÓN

El eje fundamental del presente manual consiste en el desarrollo del empoderamiento de las mujeres, es decir, la toma de conciencia de las relaciones de género y su incidencia en la construcción de la identidad de la mujer, también la necesidad de formarse y capacitarse en determinados aspectos de la cultura gerencial y del liderazgo.

Para que exista un buen ejercicio del liderazgo, resulta imprescindible la adquisición de las habilidades y las destrezas relacionadas con la resolución de los conflictos y la búsqueda de soluciones a los problemas, los cuales se encuentren afectando a la organización, es decir, liderar de una manera proactiva.

Identificar los distintos estilos para liderar, desde una perspectiva de género, puesto que el ejercicio del liderazgo ha sido algo exclusivo para los hombres y no para las mujeres, quienes enfrentan dificultades de aceptación en el grupo de trabajo.

Fomentar la participación de la mujer en la toma de las decisiones, así como en el desempeño de los puestos gerenciales y del liderazgo, supone avanzar un paso en el camino para la equidad de género, la tolerancia y la no discriminación.

Es clave reflexionar sobre la construcción social y genérica de los seres humanos y además, su incidencia en todos los ámbitos de la vida cotidiana. El liderazgo democrático o proactivo se considera como una función más, del equipo de trabajo, ya no es un puesto único, de tal modo, es necesario que los gerentes y los directivos aprendan las técnicas necesarias para:

La óptima resolución de los conflictos, la negociación, la participación democrática en la toma de las decisiones, la empatía, las habilidades de la comunicación efectiva, la delegación de funciones para ejercer un liderazgo compartido, en definitiva, las herramientas necesarias para la óptima eficacia en la gestión y en la dinámica de los grupos. Siempre, desde una perspectiva de género, tomando conciencia acerca de las potencialidades de la mujer.

Stéfano Arias Ocampo
Gerente



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

DE LA AUTORA

La autora de este manual es Concepción Isabel Romero Prieto, nacida en Tenerife, Islas Canarias, España. Es licenciada en psicología por la Universidad estatal de La Laguna, tiene un postgrado en Salud Mental de la Universidad Complutense de Madrid.

En el ámbito profesional, se especializó en la capacitación del área de promoción de la Salud Mental y Desarrollo Humano, impartiendo diferentes cursos y talleres a distintos colectivos.

Trabajó en el hospital psiquiátrico de Tenerife, en un programa de Habilidades Sociales para enfermos crónicos, subvencionado por la Comunidad Económica Europea.

Se desempeñó como educadora en centros de menores en riesgo social, en centros de discapacitados, en centros socioculturales de mujeres, en un centro psicopedagógico para niños autistas, y en diversos departamentos de Recursos Humanos.

Desde hace tres años, vive en Costa Rica, donde viene desempeñando su trabajo en la promoción del Desarrollo Humano, impartiendo talleres en las distintas instituciones.

Laboró en el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, es colaboradora de la Municipalidad de Belén en distintos proyectos de capacitación.

En el campo de la investigación social, desde hace dos años, labora con la empresa de Comunicaciones Milenio S.A. donde realizó informes para la SUPEN (Superintendencia de Pensiones) y para el BCCR (Banco Central de Costa Rica).

Este manual es propiedad de CENECOOP R.L., a continuación, se detallan los objetivos generales y específicos del mismo.

J. Gerardo Solís Sequeira, M.B.A
Director Académico



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

LOS OBJETIVOS GENERALES:

1. Comprender el impacto que la construcción de género tiene en la formación de los estereotipos, los cuales dificultan el desarrollo integral de las mujeres.
2. Desarrollar las habilidades necesarias, para el ejercicio de un liderazgo eficaz.

LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los estereotipos con base en la construcción social del género.
2. Reconocerse las mujeres diferentes, sin embargo, con igual valor, desarrollar las pautas para el empoderamiento de las mujeres.
3. Optimizar y fortalecer las habilidades directivas y el ejercicio del liderazgo femenino

LA METODOLOGÍA:

Este manual está dirigido a todas aquellas mujeres, quienes ocupan puestos de dirección y de jefatura, pretende ser una guía práctica para estas profesionales. Por esa razón, la metodología adecuada para explicar los contenidos es la participativa, los conocimientos teóricos de cada uno de los módulos se complementan con ejercicios prácticos, para realizarlos individualmente o en grupo, (en cada caso, se especifica el modo de realización).

Se recomienda al impartir este manual, dar un enfoque tendiente a fomentar el debate y la opinión, pues se asume que todas las participantes tienen conocimientos y experiencias válidas, dignas de tenerse en cuenta. De tal modo, es importante iniciar cada módulo, preguntando a las asistentes, acerca de sus conocimientos previos relacionados con el concepto que se pretende explicar, animar a la participación y generar un debate y un intercambio de las ideas.

La transmisión informativa se retroalimenta con la experiencia de las participantes, de tal manera, los contenidos teóricos son explicados brevemente, con el fin de poder comprender los conceptos a través de la



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

práctica, la metodología se orienta a generar las condiciones reflexivas, de análisis crítico y propositivo.

Este manual pretende ser una guía o una herramienta, orientada a optimizar su trabajo, se espera que sea de gran ayuda tanto en el ejercicio profesional, como en su desarrollo personal

La amplia variedad de actividades grupales y ejercicios individuales contribuyen a comprender mejor la teoría y al mismo tiempo, a implementar las estrategias aprendidas para mejorar el clima organizacional, desde el desarrollo y el crecimiento personal.

El tiempo dedicado para cada módulo puede variar en función de las necesidades del grupo, aproximadamente, cuatro horas por módulo, es lo estimado. Así mismo, los módulos pueden trabajarse de una manera independiente, según las condiciones propuestas, además de adaptar los contenidos según el grupo a capacitar.

Para las actividades en grupo, se requieren los siguientes materiales: las revistas, los periódicos, los papelógrafos, las tijeras, las gomas y los lapiceros.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Manual liderazgo para las mujeres

Módulo 1: Construcción social del género.

Es un módulo con un carácter general e introductorio, por el cual conviene iniciar la capacitación, representa un marco de referencia para el manual en general, los objetivos que persigue consisten en reflexionar sobre los conceptos de la identidad y el género.

La primera unidad temática aborda el concepto de la identidad y sus implicaciones personales y sociales. Se considera que es un proceso de reconocimiento, que dura toda la vida, no obstante, es durante la adolescencia cuando se comienza a definir.

La identidad es la forma de percibirse, la imagen de sí mismo, esta determina la forma de interactuar en la sociedad, la manera de relacionarse y de cómo se percibe la realidad cultural donde se encuentran inmersas las personas.

La segunda unidad temática aborda la cuestión del género, cómo las mujeres y los hombres tienen diferencias de género de acuerdo con el sexo, las diferencias que dan sentido al modo de comportarse y a los valores que se van a tener.

La tercera unidad temática aborda cómo el género significa el aprendizaje de los roles o los patrones del comportamiento social, de acuerdo con el sexo que se tiene. Los roles (lo que hacen los hombres y las mujeres), las normas (cómo se comportan).

Los valores sociales condicionan el modo de ser o la identidad del género, y cómo esos roles afectan a la visibilidad y la participación de la mujer en los espacios del poder o liderazgo.

Las preguntas generadoras para trabajar en grupo.

¿Qué te decían tus padres desde niña, acerca de cómo debías comportarte?

¿Cuáles eran los juegos que te eran permitidos?

¿Cuáles colores de ropa te ponían?

¿Cuáles características eran más importantes, por el hecho de ser mujer?



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La actividad propuesta constituye un comentario de un texto del libro de Zinia Carvajal, titulado “Reflexiones en el tema de género, (los artículos y los discursos)”.

1.1- La definición y los objetivos.

El sexo es biológico e innato, no obstante, el género es social y aprendido, transmitido de padres a hijos, de generación en generación, define la identidad masculina y femenina, es decir, los comportamientos socialmente aceptados tanto de los hombres, como de las mujeres.

Se reciben pautas diferentes, desde el nacimiento por parte de la sociedad, en la cual se vive, por ejemplo, se dice que los hombres no lloran, que deben ser fuertes, valientes, mientras que las mujeres deben ser sentimentales, débiles, tranquilas y obedientes.

Al hombre, se le asigna el rol productivo, trabaja fuera de casa, es quien lleva los ingresos al hogar, quien manda, tiene un mayor prestigio social. A la mujer, se le asigna el rol reproductivo, es decir, trabajar en casa, sin ingresos, obedecer, criar y educar a los hijos, también, el cuidado del hogar y de toda la familia.

Todavía estos roles se mantienen de un modo rígido y están implícitos en muchas actitudes, provocando que los estereotipos o las creencias asumidas como verdaderas persistan, teniendo graves consecuencias, tanto para los hombres, como para las mujeres.

1.2- La identidad.

Consiste en un proceso de reconocimiento, es el modo de percibirse, la imagen de sí mismo, esta incide en la forma de interactuar en la sociedad, se refiere a un contexto cultural determinado. Es responder a la pregunta ¿Quién soy? e integra una serie de características, tales como: la nacionalidad, la clase social, la religión, la edad, el color de piel, el género etc.

La construcción de la identidad se logra a través de un proceso de afirmación-negación y de semejanza-diferencia, supone reconocer o diferenciarse del otro, tomando en cuenta determinadas características.

En la adolescencia, se construye la identidad de género y la imagen de uno mismo, es a través de la socialización, como se interiorizan y aceptan los roles adscritos a cada sexo.

Es en este momento, cuando la asunción de ciertos estereotipos puede conducir a las actitudes de discriminación, es cuando se hace necesario



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

reflexionar sobre los mismos para superarlos, en aras de una igualdad de derechos para los hombres y las mujeres.

1.3- La visibilidad y la participación de la mujer.

Las consecuencias de dichos estereotipos son: En los hombres, los obliga a reprimir sus emociones, debiendo demostrar frialdad, a las mujeres, las predispone a la sumisión, a la pasividad.

Desde la familia y la escuela, se debe reflexionar sobre los estereotipos, con el fin de poder construir relaciones más justas y equitativas para hombres y mujeres, una educación en valores de respeto y tolerancia, fomentar la comunicación, reconocer que todos deben aprender a desarrollar sus capacidades, tendientes a mejorar su calidad de vida.

Tomar conciencia de los estereotipos vigentes constituye el primer paso, para construir las relaciones más justas, equitativas, sin la discriminación y sin la violencia. Porque tanto los hombres como las mujeres son diferentes biológicamente, sin embargo, tienen un valor igual en la sociedad.

1.4- Las conclusiones.

Se entiende por género, al conjunto de valores, creencias, actitudes y formas de actuar en la sociedad, según sean las personas hombres o mujeres. Es el modelo social pautado de lo esperado, tanto de lo masculino, como de lo femenino.

Actividad número1: La realización individual.

A continuación, lea y comente el prólogo del libro de Zinia Carvajal titulado "Reflexiones en el tema de género, (artículos y discursos)":

Alguien, me dijo alguna vez que "las mujeres son como jirafas, porque miran las cosas más allá de lo que otros pueden ver". Posteriormente, otra persona, que estuvo en contacto directo con estos animales, me confirmó que la jirafa es un animal muy especial y de acuerdo con sus características podían calzar mágicamente con el concepto de mujer que tengo gracias a la vida y mi experiencia acumulada.

La jirafa además de tener ese cuello largo y estilizado, que le permite ver el horizonte más allá de donde todos ven, funciona como una sola pieza y muchas veces al sufrir una fractura, no sana ni puede seguir adelante como otros animales, sino que en la mayoría de los casos es necesario sacrificarlas, porque su cuerpo no resiste quebrantarse en ningún pedazo.

Su aspecto esbelto, elegante y frágil contrastaba con su gran fuerza, se dice que una patada de este animal puede mover un elefante. Además poseen un



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

sentido auditivo y de percepción muy especial, permitiéndoles captar a gran distancia ruidos o sonidos que las alertan ante la menor amenaza.

Todo ello y más somos las mujeres, visionarias, transparentes y de una sola pieza, pero sobre todo, poseedoras de una fuerza inimaginable cuando se trata de defender nuestras ideas y sobre todo cuando fortalecidas decidimos seguir adelante”.

Módulo 2: El liderazgo femenino.

La primera unidad temática define qué es el liderazgo en el nivel general, de manera individual, se pregunta acerca de los estilos utilizados por cada persona, en el ejercicio de su liderazgo.

La segunda unidad temática resalta las bondades del ejercicio del liderazgo democrático, sus características y funciones más destacadas, así como los beneficios en el clima organizacional, y en la motivación de las demás personas, quienes integran la organización.

La tercera unidad temática resalta la importancia de la inteligencia emocional, para un ejercicio del liderazgo eficaz y eficiente, con cuatro áreas relevantes. Una de ella es el autoconcepto, es decir, la imagen personal, o la identidad, se explica la importancia que tiene el ajuste de esa imagen, la valoración realista de las mismas mujeres y cómo influye esta, en la manera de actuar.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

En el siguiente módulo, se analizan las tres áreas restantes, a saber, los motivadores laborales más importantes, los cuales impulsan al desempeño óptimo del trabajo, las metas o los objetivos personales y por último, la comunicación como un elemento clave en una organización.

Las preguntas generadoras

¿Qué es el liderazgo y cuáles son sus funciones?

¿Cuáles estilos para liderar conocen?

¿Es diferente el liderazgo ejercido por los hombres, al ejercido por las mujeres?

¿Cuáles creen que son las competencias necesarias para desempeñar un liderazgo eficaz?

¿Qué se entiende por liderar, cuáles son las características de una líder democrática?

2.1- Las características y las funciones del liderazgo.

La Líder democrática anima y promueve la participación, en la toma de las decisiones, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Las funciones que debe desempeñar son:

a- Facilitar

- Orienta la definición de los propósitos y la dirección, para lograr los objetivos compartidos.
- Ordena las tareas prioritarias, da seguimiento a las acciones implementadas y retroalimenta al grupo sobre los resultados.

b- Crear un adecuado clima de trabajo

- Contribuye a crear un clima de confianza y de seguridad, para que cada persona desarrolle al máximo sus capacidades personales.
- Trata de motivar al máximo, al equipo de trabajo y promueve el sentido de pertenencia en él.
- Mantiene la cohesión del grupo, ayudando a resolver los conflictos y a reducir las tensiones.

c- Animar a la participación

- Debe promover la participación de todos y que sus opiniones sean tomadas en cuenta, a través de la escucha activa y respetuosa.



d- Delegar responsabilidades

- La líder debe ser necesaria pero no imprescindible, para que el equipo funcione, la líder ejerce su función en aquellas tareas donde se encuentra mejor capacitada, mientras que en otras, donde no posee las habilidades requeridas, comparte la función del liderazgo con otras personas del equipo de trabajo.

Actividad número 2: La realización individual.

A continuación, se exponen las siguientes preguntas, para que usted conteste según su criterio:

¿Qué se entiende por liderar, cuáles son las características de una líder democrática?

¿Por qué considera que el hecho de facilitar un buen clima de trabajo es fundamental para conseguir los objetivos de la de la organización?

¿Qué significa que la líder debe ser necesaria pero no imprescindible?

2.2- Las técnicas para un liderazgo eficaz.

El liderazgo eficaz representa el ejercicio democrático del poder, consiste en llevar a cabo las acciones descritas a continuación:

Promover la participación en la toma de las decisiones y distribuir el poder equitativamente, entre los distintos miembros de la organización.

Promover la definición conjunta de los procedimientos y las estrategias, que logren los objetivos organizacionales con eficacia.

Incentivar las relaciones humanas de respeto, tolerancia y aceptación mutua, para lograr una buena comunicación en el equipo, creando un clima favorable de cooperación y solidaridad.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Facilitar información para favorecer la participación en la toma de las decisiones, tratar de que las decisiones se tomen por consenso y no por imposición.

2.3- Inteligencia emocional en la construcción del liderazgo.

La inteligencia emocional constituye un factor clave del liderazgo democrático, supone cuatro grandes áreas que se exploran a continuación, el autoconcepto ajustado, el establecimiento de las metas, la motivación y la comunicación asertiva.

La imagen que se tiene de sí mismo se llama autoconcepto, esta imagen influye en el modo mediante el cual, se piensa, se siente y se actúa. Si las cosas salen mal, y se piensa que no se vale lo suficiente, se termina creyendo eso, y se acaba actuando como si no se tuviera valor.

A veces, no se saben cómo controlar las emociones, y las personas se dejan arrastrar por los impulsos, a veces, simplemente, no se sabe cómo hacer para relacionarse con los demás, los seres humanos se llenan de complejos que limitan la imagen personal, en ocasiones, la soledad inunda y llegan a la depresión y la tristeza, se busca evadir la propia realidad.

Actividad número 3: La realización individual.

Que cada persona descubra la manera mediante la cual se ve, los aspectos que le gustan y los aspectos que no le gustan de sí mismo, es decir, tomar conciencia de su auto concepto.

Aspectos que me gustan de mi forma de ser	Aspectos que no me gustan de mí



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Actividad número 4: La realización individual.

Lea atentamente los siguientes enunciados y responda a los siguientes comentarios.

1.-Soy mejor que todo el mundo.....Me merezco todo lo bueno sin necesidad de esforzarme.

2.-Soy peor que todas las demás.....Aunque me esfuerce no conseguiré nada, soy tonto.

3.-Valgo igual que las demás.....Si me esfuerzo conseguiré todo lo que me proponga.

¿Qué autoconcepto tengo yo?, ¿Qué enunciado me repito en mi diálogo interior?

Nuestro autoconcepto determina las formas de reaccionar, ante los éxitos y los fracasos:

Formas de reaccionar ante un fracaso:

- a) Ya lo sabía, soy inútil.
- b) Debe ser que no me esforcé lo suficiente.
- c) Es por culpa de los demás.

¿A quién atribuyo mis fracasos?

Formas de reaccionar ante un éxito conseguido:

- a) Lo conseguí por suerte.
- b) Yo sabía que si me esforzaba lo iba conseguir.
- c) Soy mejor que nadie.

¿A quién atribuyo mis éxitos?



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

2.3.1- Las habilidades sociales.

El sentimiento de competencia de las habilidades sociales se relaciona con el grado de confianza, que se tiene en las capacidades personales.

Si se confía en que se es capaz de ejercer con éxito un puesto de responsabilidad en la organización, se cuenta con más posibilidades de que así sea.

Para poner en marcha las potencialidades y las habilidades sociales, primero, se debe cambiar de actitud y valorar todas y cada una de las aptitudes.

La forma mediante la cual se reacciona ante los cambios, de cualquier tipo, depende de la seguridad personal y en la confianza para afrontar las situaciones, aceptar nuevas responsabilidades, y tomar las decisiones.

La percepción de la autoeficacia es fundamental en las habilidades sociales, es decir, cómo me veo yo y cómo me proyecto en el nivel social, laboral y familiar.

Si se posee el autoconcepto demasiado alto, se ve a las demás personas como inferiores y se desprecian.

Si se tiene el autoconcepto demasiado bajo, las personas se sienten inferiores, se tiene miedo y temor de hacer el ridículo y expresarse de manera auténtica.

Si el autoconcepto es ajustado o equilibrado, los individuos se ven iguales a las demás personas, por ese motivo, se aceptan y se respetan a los otros.

La clave es la seguridad y la confianza en una misma, entonces, se debe tratar de tener una imagen ajustada.

El autoconcepto ajustado, supone un conocimiento adecuado y realista de las capacidades y las limitaciones personales. La persona las acepta, se apoya en la confianza en sí misma, en sus posibilidades, en la capacidad de aprender y mejorar sus límites.

La sobrevaloración y la hipervaloración: Exceso de valoración, creyendo que es mejor, en su origen está la inseguridad y el hecho de costarle aceptar que puede fallar, la opinión de los demás influye, de tal modo, se encuentra a la defensiva.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La infravaloración: Falta de valoración, creyendo que es la peor. La persona siente inseguridad y le cuesta creer que puede tener éxito. La opinión de los demás influye, puede estar a la defensiva, suele hacer uso de los pensamientos irracionales y negativos.

Tal como se ha observado hasta ahora, la imagen que las mujeres tienen de sí mismas, se llama autoconcepto, esta imagen conforma su identidad personal y las define, sin embargo, es importante conocer cómo se proyecta ante los demás, para eso, se le propone la siguiente actividad.

Actividad número 5: Realización individual.

Pregunte a un familiar o amigo que le conozca, cuáles son los aspectos positivos y los negativos más importantes en usted.

2.4-Las recomendaciones.

Para el ejercicio del liderazgo, es necesario tener mucha seguridad y confianza, por ser lo que se va a proyectar al equipo de trabajo.

Tomar conciencia de la propia imagen ayuda a cambiar aquello que no le gusta y a mejorar los aspectos positivos.

También, contribuye a comprender el porqué se actúa de cierta manera, en determinadas ocasiones, no se trata de formas de ser, buenas o malas, se trata del autocontrol emocional y de los pensamientos positivos acerca de una misma. Sentirse cada día alguien especial y única, valorar lo positivo y reflexionar sobre aquello que se quisiera cambiar.

Se debe valorar el esfuerzo que a partir de ahora, se compromete a cambiar, los resultados aunque pequeños son importantes, se deben crear las situaciones, con el fin de que el ambiente laboral sea el más positivo y optimista.



Módulo 3: El clima organizacional.

Se define el concepto multidimensional del clima organizacional y la relevancia para conseguir mejorar esta atmósfera, teniendo en cuenta las variables incidentes para que sea positivo.

La segunda unidad temática contempla los estímulos o los motivadores laborales más importantes, para las personas quienes laboran en una organización. Estos incentivos ayudan a mejorar en el trabajo, por tratarse de recompensas tendientes a satisfacer las necesidades personales. Las necesidades básicas como son: el salario, el status social, la seguridad laboral, y las necesidades intrínsecas, como la necesidad del logro y del crecimiento individual.

En la tercera unidad temática, se desarrolla el concepto de las metas laborales, los objetivos que se pretenden conseguir a corto, a medio y a largo plazo, tanto en el nivel laboral como en el nivel personal, conocer y reflexionar sobre las metas personales ayuda a entender cómo se deben proponer las metas organizacionales, para que puedan ser interiorizadas.

La cuarta unidad se centra en la dimensión comunicativa, quizás una de la más importantes para el desarrollo de una organización. Se revisan los diferentes canales de los flujos informativos; y cuáles son relevantes en el ejercicio de un liderazgo proactivo y democrático.

Las preguntas generadoras

¿Qué se entiende por clima organizacional?

¿Por qué es importante que haya un clima positivo de trabajo?

Las actividades individuales propuestas van encaminadas a conocer cuáles son los motivadores de cada participante, en el texto, aparecen por orden de importancia de mayor a menor, y cuáles son las metas más significativas.

3.1- La definición y las dimensiones relevantes.

Un clima positivo da lugar a una mayor motivación, por ende, mayor productividad. La planilla de trabajo adquiere mayor compromiso y lealtad con la empresa, identificándose con los objetivos organizacionales.

Conseguir que el trabajo se realice en equipo resulta vital para el éxito, en la consecución de los objetivos propuestos. Para eso, se debe prestar especial atención a una serie de factores, los cuales van a influir en un clima organizacional positivo:



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La estructura de la empresa, las recompensas o los castigos suministrados, el desafío de las metas, las relaciones interpersonales, la óptima resolución de los conflictos, la participación democrática en la toma de las decisiones, la empatía, las habilidades de comunicación efectiva son algunas de las dimensiones más importantes, que conforman el clima de una organización, los cuales se han de tener en cuenta para implementar los cambios, tendientes a optimizar el recurso más valioso de una empresa, el recurso humano.

Actividad número 6: La realización individual.

A continuación, se proponen las siguientes preguntas, para que conteste según su criterio:

¿Cómo valora el clima organizacional donde labora? ¿Cuáles son a su juicio, las principales estrategias para mejorarlo?

3.1.1- Los motivadores laborales.

En el desempeño laboral intervienen: las habilidades, las destrezas, las aptitudes, los conocimientos pero sobre todo, la motivación que supone el interés, la voluntad y la intención de realizar determinada tarea.

La motivación se entiende como una conducta dirigida a ciertos objetivos, la cual persiste en el tiempo y se activa por las necesidades, las expectativas, las emociones, los valores y las metas.

Es importante que la líder pueda mantener un alto grado de motivación, en el equipo de trabajo, pues constituye la clave de la lealtad y el compromiso hacia la consecución de las metas.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

A continuación, se presenta una lista de los motivadores más importantes, surgidos a raíz de distintas investigaciones en la psicología laboral.

Los motivadores laborales externos son:

- ❖ El dinero proporciona los bienes materiales y el status social.
- ❖ La estabilidad en el empleo aporta la seguridad y la sensación de competencia.
- ❖ Las oportunidades de ascenso aumentan los ingresos, el reconocimiento y también, la responsabilidad.
- ❖ Las condiciones de trabajo se refieren a las condiciones físicas, la flexibilidad de los horarios etc.
- ❖ La participación en las decisiones relativas al propio trabajo, aumenta la implicación.
- ❖ El ambiente social del trabajo, las relaciones entre el equipo y los directivos.

Los motivadores del contenido del trabajo son:

- ❖ Las características de la tarea, si es variada, interesante y significativa.
- ❖ La autonomía y la independencia para tomar las decisiones relacionadas con su tarea.
- ❖ La información recibida sobre la eficacia, en el desempeño laboral.

Los motivadores internos son:

- ❖ La percepción de competencia.
- ❖ El significado del trabajo.
- ❖ La atribución de los éxitos y los fracasos laborales.

Actividad número7: La realización individual.

Describe para usted, cuáles son los motivadores más importantes, para ello puede puntuar del 1 al 10, al lado de cada guión y luego reflexionar sobre las tres opciones que más la motiven, y las que la desmotivan en su trabajo.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

3.1.2- Las metas organizacionales.

La confianza y la seguridad determinan el nivel de competencia, el cual está relacionado con la capacidad de asumir retos nuevos y organizar las metas en objetivos a corto, a medio y a largo plazo.

A continuación, se proponen algunas preguntas para responder en relación con sus metas personales, no obstante, aplicables como una guía en el establecimiento de las metas organizacionales.

Actividad número 8: La realización individual.

1.-Las metas deben ser realistas, *¿Creo en mí y en mis posibilidades? ¿Puedo cambiar las condiciones externas que me impiden alcanzar mi meta? ¿Tengo las habilidades necesarias para conseguir la meta?*

2.-Las metas deben estar relacionadas con mis intereses, *¿significa un verdadero deseo para mí?*

3.-Que sean progresivas, para ello se debe dividir la meta en varios pasos, para ir poco a poco, consiguiendo los objetivos intermedios, *¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y a largo plazo?*

4.- Debo tener la motivación necesaria para luchar por conseguir mis metas y adquirir un compromiso *¿Estoy dispuesta a seguir todos los pasos necesarios para conseguir mi meta?*



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

5.-Que sean flexibles, si no consigo la meta, la puedo cambiar por otra alternativas ¿Tengo otras metas parecidas a la propuesta inicial?

Esta reflexión personal representa una guía para la reflexión grupal, en torno a las metas de la organización, la persona que lidera debe tener en cuenta las anteriores cuestiones y someterlas al debate, dentro del equipo de trabajo.

La líder debe aprender a desglosar los pasos necesarios, con el fin de lograr las metas propuestas, es decir, establecer los objetivos a corto, medio y largo plazo.

También, debe saber coordinar y organizar las distintas acciones necesarias, para lograr las metas de la organización y tomar las decisiones consensuadas, teniendo en cuenta las diferentes opiniones, sin embargo, además, debe aprender a motivar a su equipo de trabajo.

3.1.3- Canales de comunicación.

Sólo hablamos palabras imprescindibles. No nos comunicamos. Nuestro hablar es monocorde, elemental casi onomatopéyico. Esto es un peligro. Al no usar las palabras se pierden los sentimientos. Si yo no le digo a alguien que lo quiero, si incluso esa palabra perdí, más pronto o más tarde pierdo el sentimiento.

José Saramago.

Para que haya la comunicación, se tienen que dar diversos elementos:

- a) El emisor que inicia el proceso y transmite un mensaje, para desarrollar una idea o expresar los sentimientos.
- b) Emplea un código relativo al contexto cultural, un conjunto de signos y símbolos aceptados por el grupo que los emplea.
- c) Usa un canal o el medio de transmisión que puede ser oral o no verbal.
- d) El receptor es la persona o grupo destinatario a quien va dirigido el mensaje, y debe decodificarlo para darle sentido y comprender lo que se desea transmitir.

El proceso puede interrumpirse porque el mensaje no llega a su destino o lo hace de forma distorsionada, son las barreras de la comunicación.

Los ruidos, las diferentes interpretaciones que cada uno confiere, la selección o filtros informativos, en definitiva, las características psicológicas, el modo de ver e interpretar el mundo, condicionan la percepción de un mensaje.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

A su vez, la comunicación no termina en la aceptación por parte del receptor del mensaje, sino en la respuesta transmitida al emisor. Se denomina feedback o retroalimentación al proceso global de comunicación.

La comunicación incluye el lenguaje verbal y no verbal. El lenguaje verbal hace referencia al uso de la voz y a los sonidos convencionales del habla.

El lenguaje no verbal implica el uso de los gestos y las expresiones corporales. Estos lenguajes se complementan y de forma conjunta hacen posible el proceso comunicador.

La líder debe entender la importancia de la capacidad de la escucha, que constituye uno de los secretos en la comunicación, no interrumpir a la persona que transmite un mensaje. Mientras se escucha, se respeta el espacio temporal y personal del otro, esto confiere una mayor confianza y seguridad para expresarse.

No es fácil comunicar, pues se debe tener presente la perspectiva del otro, sus circunstancias para ponerse en su lugar, la eficacia de un trabajo en equipo supone ser consciente de la capacidad que se posee, para potenciar o bloquear la interacción del grupo.

El estilo y el canal de comunicación elegido por la líder, determina en buena medida, el clima organizacional, y por ende, la motivación y la interiorización de las metas organizacionales, por ese motivo, se recomienda el estilo asertivo.

La persona asertiva respeta los derechos de los demás, sabe hacer respetar sus derechos, dice lo que siente, opina con un lenguaje claro, directo transmitiendo la seguridad y la confianza, reflejando el respeto mutuo.

Supone tener una actitud positiva, creando un clima agradable para la relación, valorando la opinión del interlocutor, aunque no coincida con la suya, no tratar de imponer sus criterios, porque como se ha visto hay diferentes maneras para interpretar la realidad.

A diferencia de las personas que se comunican de forma hostil o agresiva, cuyas reacciones de ira causan temor en los otros, e impiden un proceso constructivo de interacción, o de las personas sumisas quienes temen dar su opinión, prefiriendo quedarse calladas sin comunicar sus opiniones.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

3.1.4- La retroalimentación positiva.

Se debe usar siempre, más el premio que el castigo, que debiera ser la retirada de los premios.

El premio mayor es el reconocimiento por el trabajo bien hecho, porque incentiva a mejorarlo, reconocer públicamente, con halagos, tiene tanto poder como el dinero, porque enriquece la autoestima, la percepción de la autoeficacia, reforzando el sentido de la pertenencia.

Es muy importante que nuestro trabajo sea valorado, sea reconocido y halagado pues no hay nada mejor que sentirse importante para el grupo, sentir que una es imprescindible.

Las recompensas o premios por conseguir los objetivos propuestos además de aumentar la motivación también mejorar el desempeño puesto que nuestra conducta está en función de las recompensas.

Un aumento de salario, un ascenso en la jerarquía o simplemente el reconocimiento público como empleada del mes son algunas de las recompensas que la líder puede utilizar.

3.2- Conclusiones.

La líder debe ser una persona comunicativa y respetuosa de las opiniones de las demás asociadas, para que sean justas las decisiones que se tomen.

Escuchar para que el equipo se sienta participativo, e identificado con los valores y principios de la organización.

Promover la confianza y la seguridad de cada uno para que el trabajo conjunto sea más que la suma de esfuerzos individuales.

La interdependencia significa lograr que mediante el trabajo y la comunicación en equipo, se logren soluciones nuevas y se alcancen las metas imposibles de obtener mediante un esfuerzo individual.



Módulo 4: Relaciones de equidad

La primera unidad temática aborda una definición general de lo que significa trabajar en equipo y también, los valores más importantes para lograrlo.

Se incide en el respeto, la participación y la tolerancia, pues en los equipos de trabajo conformados por los hombres y las mujeres, pueden darse situaciones de desigualdad y discriminación.

La segunda unidad temática aborda las relaciones de inequidad surgidas tras los estereotipos, es necesario conocer de dónde vienen y por qué se dan dichos prejuicios para poder superarlos.

La equidad de género intenta igualar las relaciones existentes entre los hombres y las mujeres, en el sentido general, consiste en la atribución de los derechos a cada uno, para la igualdad de las oportunidades en ambos sexos.

La tercera unidad temática expone lo que la líder debe promover, lo más importante es la participación de los hombres y las mujeres por igual, dentro de la organización, así como fomentar las relaciones interpersonales del respeto hacia las mujeres. La líder debe poner énfasis en que todo el equipo de trabajo, debe asumir una actitud no discriminativa y de aceptación mutua.

La cuarta unidad temática trata de la construcción de lo masculino y de lo femenino y su incidencia en el ejercicio del liderazgo, es decir, las características socialmente aceptadas tanto para los hombres como para las mujeres.

Las preguntas generadoras

¿Cuáles son las principales dificultades en los equipos de trabajo mixtos, conformados por los hombres y por las mujeres?

¿Qué acciones se encaminan a conseguir la equidad de género?

¿Cuáles experiencias han tenido en el ejercicio del liderazgo, dentro de su organización?

4.1- Los valores fundamentales del trabajo en equipo.

Trabajar en equipo constituye más que la reunión de un grupo de personas, supone un compromiso y un sentimiento de unión, de totalidad, donde se comparten un conjunto de principios y de valores como:



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

El respeto, la solidaridad, la tolerancia, la empatía, la lealtad. Cuando se trabaja en equipo, los éxitos y los fracasos se sienten como propios, pues se funciona como una totalidad, más que como individualidades separadas.

Interiorizar los objetivos de la organización representa el primer paso, para conseguir funcionar como un equipo de trabajo.

Actividad número 9: La realización grupal.

¿Qué significa trabajar en equipo?

¿Cuáles son los principales obstáculos del trabajo en equipo?

¿Cuáles son las principales ventajas?

4.1.1- El respeto, la participación y la tolerancia.

El patriarcado sostiene que lo masculino y lo femenino son dos realidades psicológicas y sociales diferentes, otorgando mayor valor y poder al primero que al segundo, asociando lo masculino a los hombres y lo femenino a las mujeres.

Las instituciones sociales reproducen la desigualdad del poder y fortalecen posiciones subalternas entre las personas, particularmente, entre los hombres y las mujeres.

La equidad de género es un proceso para la justicia de las relaciones entre los hombres y las mujeres, en el sentido general, consiste en la atribución de derechos a cada uno, con el fin de que exista la igualdad de oportunidades para ambos sexos.

La líder debe promover la participación de los hombres y las mujeres por igual, así como las relaciones interpersonales del respeto hacia las mujeres. Todo el equipo de trabajo debe tener una actitud en contra de la intolerancia y la discriminación.

4.2-La construcción social de lo masculino y lo femenino

Es la definición de las características y los atributos que son reconocidos como masculinos o como femeninos, así como el valor asignado a éstos en una sociedad determinada.

Esta definición forma parte de un proceso cultural, social, e histórico, conocido como proceso de socialización, donde los hombres y las mujeres asumen una identidad diferente con roles estereotipados.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La masculinidad se construye a partir del poder, en los hombres, se fomenta su capacidad para la toma de decisiones. Desde muy pequeños se los estimula a participar en el mundo público. Se considera que la ciencia, la tecnología y la política son ámbitos masculinos.

4.2.1-La dimensión cognitiva, emocional y conductual.

La fuerza física, el control, la ambición, y la objetividad significan valores asociados a la masculinidad, por eso, la sociedad patriarcal valora más lo masculino. Los hombres en definitiva, interiorizan una identidad basada en el poder.

Por el contrario, el mundo femenino se construye a partir de la maternidad, desde niñas, se fomenta a las mujeres, la capacidad de entrega y del servicio al prójimo. El mundo de lo privado y lo doméstico se les asigna como prioritario, por ese motivo, la familia, la educación, el trabajo social son áreas correspondientes a las mujeres.

La emoción, el sacrificio, la generosidad y la subjetividad constituyen valores asociados a la feminidad, por esa razón, la sociedad patriarcal valora menos lo femenino. Las mujeres interiorizan una identidad subordinada y dependiente.

4.3- Las recomendaciones.

La perspectiva de género no consiste en hacer solo talleres para mujeres, sino más bien, entender que hombres y mujeres tienen necesidades diferentes, no obstante, es necesaria la incorporación de la mujer y su capacitación, con el fin de adquirir igualdad de condiciones.

La perspectiva de género supone promover la participación, significa cambiar las condiciones, para que la mujer acceda al poder, al ejercicio del liderazgo y superar así, la discriminación histórica.

La perspectiva de género es una visión diferente de la realidad, y pretende sensibilizar a la sociedad, a la comunidad, a la familia, acerca de las capacidades y las posibilidades de las mujeres, en su desempeño profesional.



Módulo 5: La autoeficacia percibida en el ejercicio del liderazgo

La primera unidad temática aborda la cuestión de la percepción de la autoeficacia y su relación con sentirse competente, en el nivel social y personal.

Se aborda la cuestión de las expectativas relacionadas con los prejuicios y los estereotipos de la mujer, los cuales limitan y condicionan la percepción de la eficacia.

Las instituciones sociales reproducen la desigualdad del poder y fortalecen las posiciones subalternas entre las personas, particularmente, entre los hombres y las mujeres.

La segunda unidad temática aborda el problema de la formación y de la capacitación, que muchas veces, por el hecho de ser mujeres y ser madres, ellas no tienen tiempo para continuar con el aprendizaje y el desarrollo de su carrera profesional, esto constituye un limitante.

El ejercicio de liderar ha sido tradicionalmente, un asunto de hombres. Para las mujeres, quienes incursionan en el liderazgo, les resulta difícil ser aceptadas socialmente, puesto que se ve con cierto recelo y se percibe a la mujer, como incapaz para ejercerlo con éxito.

La mujer debe cambiar la percepción que tiene de sí misma, en relación con el ejercicio del liderazgo y superar muchas limitaciones, cuya base son los estereotipos.

Las preguntas generadoras

¿Por qué consideran que la mujer está poco representada, en los puestos con mayor responsabilidad?

¿Qué relación tienen los prejuicios con la percepción de la eficacia?

¿Cuáles son los estereotipos que relacionan mujer y poder?

5.1- La definición y las dimensiones relevantes.

La percepción de la autoeficacia se relaciona con el sentido de la competencia social y de la competencia personal. La percepción o la valoración se convierten en un filtro, una vez procesada la información influye en las habilidades sociales y el status. A su vez, la conducta emitida, impacta en la percepción de la autoeficacia y en las demás personas.

Si la mujer piensa que es competente, actuará de tal manera, que incide en los demás y acabará sintiéndose más competente.



5.1.1- Los valores, las actitudes y las expectativas.

La mujer es la encargada de cuidar a los familiares, los amigos y a los novios. La mujer debe cuidar a todo el mundo, ese cuidado habla de un descuido personal de ellas mismas, consiste en la salud y el bienestar para todos, menos para sí.

Los estereotipos sobre cómo debe verse la mujer actual persiguen seguir controlando el cuerpo de la mujer, suponen altos gastos económicos, hacer dietas, maquillarse, usar cremas para verse siempre joven, la ropa de moda, el ejercicio o las cirugías.

El cuerpo de la mujer debe verse estilizado, con medidas de 90-60-90, la mujer debe verse femenina, debe ir siempre arreglada, depilada, debe saber pero hacerse la tonta. No todas las mujeres pueden cumplir con todas las características descritas anteriormente y lo más importante, es que no deben cumplirlas.

5.1.2- La formación y la influencia.

El ejercicio de liderar ha sido tradicionalmente un asunto de los hombres. Para las mujeres, quienes incursionan en el liderazgo, les resulta difícil ser aceptadas socialmente, pues se ve con cierto recelo y se percibe a la mujer, como incapaz de ejercerlo con éxito.

Las mismas mujeres muchas veces, no valoran sus capacidades y potencialidades, prefieren estar en un segundo plano, por el temor al fracaso, o simplemente, no participar en los espacios, donde se toman las decisiones.

La identidad de la mujer se forja a partir de su cuerpo físico, quedando relegadas sus capacidades intelectuales. Si una mujer es inteligente y sabe expresarse bien en público, no es bien vista, ni por los hombres ni por las mismas mujeres.

Por ese motivo, la percepción construida acerca de las mujeres es de ineficacia e incompetencia, en las esferas públicas y en todo lo relacionado con el liderazgo.

Es necesario que las mujeres adquieran un mejor conocimiento de sí mismas, acerca de sus necesidades, sus temores para poder empoderarse, logrando una participación más activa, en la toma de las decisiones. La poca participación de las mujeres en las organizaciones se debe a:



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Los problemas del tiempo, al encargarse de las funciones y de las tareas del hogar.

Pocas oportunidades de acceso a la información, y a capacitarse, para ejercer el poder y el liderazgo.

La falta de promoción, pues normalmente, los puestos de dirección de las empresas están ocupados por los hombres, ocupando las mujeres puestos con menor responsabilidad.

5.2- Las recomendaciones.

Las mujeres deben apropiarse de un poder, tendiente a permitirles obtener la autonomía, aceptarse, ser independientes, quererse, valorarse, tener una autoestima alta, respetarse, ser fuertes, tener plenitud en definitiva, creer en sus posibilidades y en sus capacidades para ejercer el liderazgo democrático.

Por ese motivo, se hace necesaria la promoción de las mujeres, al tomar decisiones en la organización, la capacitación y la motivación para el desempeño, en definitiva, mayor formación para generar mayor influencia.

Módulo 6: La resolución de los conflictos y la negociación

En este módulo, se explica el significado de la mediación en los conflictos, se exponen algunas de las estrategias de mediación, destinadas a suavizar los roces de las relaciones interpersonales, que muchas veces, se derivan de los problemas comunicativos.

Este módulo requiere la actividad grupal, con el fin de poner en práctica las diferentes técnicas, es importante que los problemas a tratar sean reales y sugeridos por los participantes, para que realmente se dé un aprendizaje significativo.

La segunda unidad temática pretende exponer las técnicas y las estrategias para llegar a un acuerdo, además, debe tener previsión sobre las posiciones que se van a adoptar durante el proceso, conocer cuáles son las ventajas y los inconvenientes de cada una de las propuestas.

La negociación constituye un proceso que requiere conocer ciertas tácticas y estrategias, con el fin de conseguir los objetivos pretendidos, es un terreno que deben conocer las mujeres líderes.



Las preguntas generadoras

- ¿En qué consiste la mediación en los conflictos?
- ¿Cuáles son las características de una persona mediadora?
- ¿Tienen alguna experiencia en el campo de la mediación?
- ¿Qué se entiende por la negociación?
- ¿Tienen alguna experiencia en el campo de la negociación?
- ¿Qué consideran relevante, a la hora de sentarse a negociar?

6.1- Las técnicas de la mediación en la solución de los problemas.

La figura de mediación viene a ser una persona ajena o externa al problema, para ayudar a resolverlo, acercando a las partes en conflicto, no obstante, sin tomar partido con ninguna de ellas.

Debe ser una persona aceptada por ambas partes, quien garantice la confidencialidad del proceso, aclare las posiciones y proponga los arreglos pertinentes, para ambas partes.

Es importante incidir en que la función de la persona mediadora no es reconocer quién está en lo cierto y quién se equivocó, sino más bien ayudar para que ambas partes, encuentren una solución satisfactoria a través de una serie de pasos:

- a) Explicar la posibilidad de una solución satisfactoria para ambas partes, y que va a ayudar a encontrarla. Es conveniente aclarar que ambas deben llegar a un compromiso y ser flexibles.
- b) Que ambas partes describan el conflicto desde su punto de vista, relatando los hechos más actuales, sin retroceder a los hechos pasados, centrándose en el contenido objetivo del conflicto, los sentimientos vienen después.
- c) Centrarse en una descripción de los propios sentimientos como consecuencia del conflicto, cómo se siente cada parte.
- d) Que cada parte indique lo que le gustaría hacer, cuál sería su solución ideal. La persona mediadora debe ayudar a que concreten su ideal, una



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

solución, mediante la cual se encuentren ambas partes de acuerdo y además, por la cual estarían dispuestas a luchar.

- e) Que ambas reconozcan los pasos que están dispuestas a dar, con el fin de obtener la situación deseada.
- f) Las dos partes deben ceder algo, entonces, es necesario insistir en las posibles alternativas, sin embargo, ambas partes deben ponerse de acuerdo con una solución.
- g) Redactar una lista de medidas que una y otra parte deben poner en práctica, orientadas a ser efectivas las decisiones, a las cuales se ha llegado en el paso anterior.

Este plan de acción debe incluir un modo para comprobar, que la solución acordada se está llevando a cabo.

6.1.1- La reconceptualización.

Normalmente, son los varones los responsables del proceso para negociar y llegar a los consensos, no obstante, tanto si es hombre como si es mujer, el proceso dirigido a definir las necesidades y dar respuesta, resulta más legítimo, si las personas encargadas reúnen las condiciones del estilo para liderar de un modo democrático.

La creación tanto un ambiente agradable, como una presentación clara de las expectativas, contribuye a enmarcar el proceso de la negociación.

En toda negociación, lo más importante es el diálogo, tendiente a permitir llegar a las soluciones consensuadas para ambas partes.

En toda negociación, se debe efectuar concesiones mutuas, porque siempre se gana y se pierde algo, en todo proceso de la resolución de los conflictos.

6.2- Las técnicas y las estrategias de la negociación.

En los procesos de la negociación, las dos partes en conflicto, pretenden llegar a una solución satisfactoria para ambas. El conflicto de intereses se da porque se persiguen distintos objetivos, para llegar a una solución, es necesario constituir un equipo negociador, el cual sea representante de los intereses del grupo.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Llegar a un acuerdo, además, debe tener la previsión sobre las posiciones que se van a adoptar durante el proceso, cuáles son las ventajas y los inconvenientes de cada una de ellas.

Las recomendaciones:

- 1) Crear un espacio cooperativo en vez de uno de confrontación.
- 2) Iniciar con los temas con menor dificultad, que generen mayores acuerdos.
- 3) Tener una actitud flexible, no rígida con el fin de poder llegar a los acuerdos por consenso.
- 4) Promover una participación equitativa entre los hombres y las mujeres.
- 5) Sustener los objetivos propuestos y saber retirarse a tiempo del proceso.

6.2.1- La agenda de las metas y la planificación de los objetivos.

La propuesta a negociar debe ser consensuada por todo el grupo o equipo de trabajo y además, es necesario comprender que en toda negociación se debe ceder, sin embargo, es importante dirigirse a conseguir los objetivos propuestos.

Es necesario trabajar varias propuestas, ordenarlas en una agenda y comenzar, por la que tiene más posibilidades de llegar a acuerdos.

Defender en última instancia, la mejor alternativa negociable, si es necesario solicitar más tiempo, con el fin de comprometerse con una propuesta.

No siempre, después de un proceso de negociación se llegan a acuerdos definitivos, éstos pueden variar de una negociación a otra, hasta llegar a los compromisos firmes.

Examinar los mínimos y los máximos acuerdos a los cuales se puede llegar.

6.3- Las conclusiones finales.

Las mujeres enfrentan el gran reto de creer en sí mismas y en sus posibilidades, para ejercer un liderazgo democrático.

La formación es vital, sin embargo, sobre todo, la actitud positiva y la percepción de eficacia.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

BIBLIOGRAFÍA

Moreno, Leda (2000) *Mujer, trabajo y organización*. Costa Rica. Organización Internacional del Trabajo.

Ellis, A. (1981) *Manual de terapia racional emotiva*. Bilbao. Editorial Declée de Brouner S.A.

Meichenbaum, D. (1987) *Manual de inoculación de estrés*. Barcelona, España.

Trechera, J.L. (2003) *Trabajar en equipo: Talento y talante*. España. Editorial Declée de Brouner S.A.

Aguilar, M.J. (1991) *Cómo animar un grupo. Técnicas grupales*. México. El Ateneo.

Gibb, J.R. (1996) *Manual de dinámica de grupos*. Buenos Aires. Editorial Lumen Humanitas.

Fabra, M.L. (1995) *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona. Ceac.

Muñoz, A. (1994) *Métodos creativos para organizaciones*. Madrid. Eudema.

Rogers, C. (1996) *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona. Editorial Paidós.

Montoya, L. (1999) *Clima organizacional*. Costa Rica. Investigación para la Universidad de Costa Rica.

Duarte, E. (2005) *Análisis de una organización con el enfoque gerencial moderno*. Costa Rica. Investigación para la Universidad de Costa Rica.